

# ドイツ

## シーメンスのアジア展開

ジェットロ海外調査部欧州ロシア CIS 課 白井 一雄

再編機運が高まる世界の重電業界。その主要プレーヤーである欧州最大手シーメンス（ドイツ）は、売上高の大半を国外市場で稼ぐ。近年では、積極的にアジアでの事業展開を図る。その動きは日本企業にとって競争激化を意味する。同社が進めるアジア展開の余波とは――。

### 脱欧入亜

世界規模で重電業界再編の動きが目まぐるしく進む。三菱重工業と日立製作所は2014年2月、火力発電システム事業会社である三菱日立パワーシステムズを発足させた。フランスのアルストムのエネルギー部門買収をめぐる、米国GE（ゼネラル・エレクトリック）とシーメンス・三菱重工業が争い、アルストムとGEとの間で合意が成った<sup>注1</sup>。この動きを日本企業関係者は「業界のグローバル勢力図を変えてしまう大事件」と位置付けて、その行方に注目する。

シーメンスは14年5月に英国ロールス・ロイスのエネルギー部門買収に合意、三菱重工業とは製鉄機械の合弁会社を設立することで合意するなど積極的に事業再編を進める。

シーメンスの歩みは1847年、ヴェルナー・シーメンスがベルリンにシーメンス・ウント・ハルスケ電信機製造会社を設立したことに始まる。電信技術を起源に関連事業を拡大。現在の事業領域は多岐にわたる。14年10月には新しい事業体制<sup>注2</sup>に移行するという（表）。14年5月に発表された「Vision 2020」では、20年までの注力分野として、「電化」「自動化」「デジタル化」の三つを挙げる。今回の事業再編の目玉の一つはデジタルファクトリー事業部門の新設だ。ドイツが官民一体となって取り組む「Industrie 4.0」（インターネットを活用した先進的な工業生産技術）で主導

権を握ることを狙う（本誌13年9月号 p.66 参照）。

徹底的にグローバル化を進め、13年度（12年10月1日～13年9月30日）の売上高758億8,200万ユーロの86%をドイツ「外」市場で稼ぐ。いわば「脱欧入亜」の推進だ。03年度にはアジア大洋州の売上高が全体の12%だったが、13年度には20%にまで上昇、国内売上高の14%を上回った。アジアでは高速鉄道、火力などの発電機器、医療機器などの分野で、日本企業と競合・協業する場面も多く見られるため、同社のアジア展開を注意深く見守る必要があるようだ。

近年のアジア展開事例を見ると、進出先によって形態や分野が異なる。中国では、産業機器（インダストリー）やエネルギー分野を中心に地場企業と積極的に提携を進める。日本では医療機器や風力発電といった分野での事業展開が目立つ。他方、韓国ではエネルギー分野の地域統括本部を設置した。

### 中国では地場企業と積極的に提携

シーメンスのアジア事業の主戦場は中国だ。同社が中国に参入したのは今から142年前の1872年。現在では76の事業会社、42の地方拠点などを展開、計3万1,830人の従業員を抱える。13年度の売上高は61億ユーロ（全売上高の8%）。事業部門ごとの売上高シェア（12年度実績）は、インダストリー（44%）、エネルギー（21%）、ヘルスケア（18%）、インフラ&都市（17%）の順<sup>注3</sup>。中国での優先事項として次の五つを掲げる。現地ニーズの把握、全バリュー・チェーン現地化の一層の推進、現地生産技術の向上、地方での販売・サービス網拡大、中国経済に根を下ろすこと。

事業部門別に見ると、インダストリーでは14年4月、中国自動車大手の北京汽車（BAIC）との合弁で

電気自動車やハイブリッド車に搭載するエネルギー効率の高い電気モーターやインバーターの生産会社を設立することに合意した。それが北京シーメンス・オートモーティブ・E-ドライブ・システムだ。北京に工場を建設して年内にテスト生産を始め、15年には量産体制に入る。年産能力は10万台強で、将来引き上げることも視野に入れる。合弁会社の事業は、新エネルギー車の技術を推し進めることで、より高度な環境基準を確立しようとする中国政府の施策に寄与するものだ。

エネルギー部門では14年3月、ベルリンで習近平国家主席とメルケル首相立ち会いの下、中国の電気事業者である華能国際電力と上海電気と蒸気・ガスタービンや風力分野での長期協力を強化する覚書に調印した。シーメンスと上海電気とは、中国で風力発電事業を展開する合弁会社2社を設立するなど、既に提携関係にある。これら中国の事例から得られる進出形態の共通点は、現地市場に通じる地場企業の活用だ。

シーメンスは模倣品対策においても、地場との連携に重点を置く。中国の法律や事情を知り効果的な対策をとれる協力者を活用しているという。

### 日本では医療や風力ビジネスを展開

中国以外のアジアでの動向はどうか。まずは日本の例——。ビジネス展開の中心は日本の成長戦略の重点分野である医療機器や再生可能エネルギー分野。シーメンスの日本参入の歴史は古い。さかのぼること1861年、江戸幕府に電信機を献納したことに始まり、87年には東京に事務所を開設している。2013年度の日本での売上高は13億ユーロ、約2,200人の従業員を雇用する。

医療機器分野では、ふくしま国際医療科学センターが導入した同社のMR（磁気共鳴）-PET（ポジトロン断層法）システム「Biograph mMR」が13年3月から稼働を開始している。これは同一位置のMR画像とPET画像を同時に取得し、重ね合わせて表示できる世界初の装置。同センター発足に伴いシーメンス・ジャパンが納入した。アルツハイマー病への対応など先進的な医療の場で活用が始まっているという。国内ではこれが初稼働となる。

13年4月には、超音波装置などを扱う持田シーメンスメディカルシステム（MSMS）の持田製薬所有

表 シーメンスの新事業体制（2014年10月から）

| 事業部門名              | 事業概要  |
|--------------------|---|
| パワー&ガス             | 大型ガスタービン、蒸気タービン、コンプレッサー、産業用ガスタービンなど                   |
| 風力&再生可能エネルギー       | 陸上・洋上風力発電など   |
| パワージェネレーション・サービス   | 発電設備のサービス・メンテナンス                                      |
| エナジー・マネジメント        | スマートグリッドを含む送配電製品やソリューションを一貫して提供                       |
| ビルディング・テクノロジー      | ビルや建物における自動化およびスマート化の技術や総合ソリューション                     |
| モビリティ              | 鉄道輸送技術およびレールオートメーション技術など                              |
| デジタルファクトリー         | オートメーションシステム、産業用スイッチギア、産業用ソフトウェアなどに特化したソリューションや技術を集約  |
| プロセス産業&ドライブ        | 総合ドライブテクノロジーやドライブシステム向けの製品、システム、アプリケーションおよびソリューションを提供 |
| ファイナンシャルサービス       | 金融サービス  |
| ヘルスケア <sup>注</sup> | 医療機器  |

注：本事業は将来的に他の事業部門とは個別に管理される  
出所：シーメンス2014年5月6日付プレスリリース

分株式（10%）を取得。MSMSをシーメンス・ジャパンの100%子会社とすることで合意が成った。

同社はさらに再生可能エネルギー分野にも注力し、東日本大震災以降から13年11月までの間に計23基の風力タービンを供給する契約を締結。13年3月に受注した6基を一例に挙げると、風力・太陽光発電大手のユーラスエナジーホールディングス（株主構成は豊田通商60%、東京電力40%）が秋田市で開発を進めている風力発電所「秋田港ウインドファーム」向けだ（総出力18メガワット）。

その他、14年3月には同じくユーラスエナジーホールディングスが秋田県由利本荘市で開発中の「ユーラス由利高原ウインドファーム」向けに17基受注している（総出力51メガワット）。

韓国でもさまざまな分野で事業を展開する。13年度の売上高は15億ユーロ、従業員数は約1,710人。韓国参入を始めたのは1950年代。13年10月、エネルギーソリューションズ・ビジネスユニットのアジア地域統括本部を設置した。韓国を基点とし同本部がアジア大洋州と中東地域を統括、発電施設建設のためのサービス提供を進める。韓国を選んだ理由は、米国やEUなどさまざまな国との自由貿易協定（FTA）網がある、エンジニアなど優秀な人材が確保できる、地場建設会社との強固な協力関係などだという。

注1：14年6月末時点

注2：シーメンスプレスリリース14年5月6日付

注3：シーメンス資料13年5月30日付。事業部門は組織改編前の分類に基づく。